

## PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI BAWAH KONDISI KETIDAKPASTIAN PERSAINGAN BISNIS: STRATEGI DAN PENDEKATAN

Hendik Hendrawan<sup>1\*</sup>, Fitria Ayu Kartika Damayanti<sup>2</sup>, Rusdi Hidayat<sup>3\*</sup>, Indah Respati  
Kusumasari<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial, Budaya dan Ilmu Politik, Universitas  
Pembangunan Negeri "Veteran" Jawa Timur, Indonesia

[hndkhdn123@gmail.com](mailto:hndkhdn123@gmail.com) [fitriaayukd20@gmail.com](mailto:fitriaayukd20@gmail.com)

[rusdi\\_hidayat.adbis@upnjatim.ac.id](mailto:rusdi_hidayat.adbis@upnjatim.ac.id) [indah\\_respati.adbis@upnjatim.ac.id](mailto:indah_respati.adbis@upnjatim.ac.id)

### Abstrak

Dinamika teknologi, globalisasi, dan perubahan selera konsumen telah menghadirkan tingkat ketidakpastian yang tinggi dalam dunia usaha saat ini. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam merumuskan keputusan-keputusan strategis untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Kajian ini mengeksplorasi berbagai metode dan strategi pengambilan keputusan dalam menghadapi ketidakpastian tersebut, sambil menganalisis berbagai aspek yang dapat mempengaruhi mutu keputusan dalam konteks persaingan usaha. Dengan menerapkan pendekatan studi pustaka, penelitian ini menelaah beragam strategi termasuk penggunaan data analitik, pemetaan berbagai skenario, serta penilaian risiko yang dapat diterapkan dalam mengatasi situasi yang tidak pasti. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa perpaduan antara metode rasional dan pendekatan intuitif terbukti efektif dalam proses pengambilan keputusan. Aspek rasional menyediakan landasan analisis yang kokoh, sedangkan elemen intuitif memungkinkan adanya kelenturan dalam mengantisipasi kejadian-kejadian tak terduga. Penelitian ini bertujuan memberikan perspektif baru bagi pelaku usaha dalam mengembangkan mekanisme pengambilan keputusan yang lincah dan adaptif, sehingga dapat memastikan keberlangsungan bisnis di tengah iklim kompetisi yang semakin intens.

**Kata kunci** : Pengambilan Keputusan, Persaingan Bisnis, Strategi

### Abstract

*The dynamics of technology, globalization, and changing consumer tastes have presented a high level of uncertainty in today's business world. This poses a challenge for companies in formulating strategic decisions to maintain their competitive advantage. This study explores various decision-making methods and strategies in the face of such uncertainty, while analyzing various aspects that can affect the quality of decisions in the context of business competition. Applying a desk-based approach, the research examines various strategies including the use of data analytics, scenario mapping, and risk assessment that can be applied in dealing with uncertain situations. The findings indicate that a combination of rational methods and intuitive approaches prove effective in the decision-making process. The rational aspect provides a solid analytical foundation, while the intuitive element allows for flexibility in anticipating unexpected events. This research aims to provide a new perspective for businesses in developing agile and adaptive decision-making mechanisms, so as to ensure business sustainability amidst an increasingly intense competitive climate.*

**Keywords**: Decision Making, Business Competition, Strategy

### Article History

Received: November 2024

Reviewed: November 2024

Published: November 2024

Plagiarism Checker No 223

DOI : Prefix DOI :

10.8734/Musyitari.v1i2.365

**Copyright** : Author

**Publish by** : Musytari



This Work Is Licensed Under

A [Creative Commons](#)

[Attribution-Noncommercial](#)

[4.0 International License](#)

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perubahan dalam dunia bisnis saat ini terjadi dengan sangat cepat, dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, globalisasi, dan pergeseran preferensi konsumen. Menurut (Ikhsan et al., 2024), perubahan ini menciptakan peluang baru, namun juga meningkatkan kompleksitas yang harus dihadapi oleh perusahaan. Teknologi dan digitalisasi, misalnya, membuat bisnis perlu beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Hal ini menyebabkan perusahaan harus memiliki kemampuan responsif agar mampu bertahan dan tetap relevan di pasar yang semakin kompetitif.

Di tengah dinamika tersebut, pengambilan keputusan menjadi hal yang esensial dalam menjaga daya saing perusahaan. Menurut (Muktamar & Marina, 2023), pengambilan keputusan bukan sekadar memilih dari berbagai alternatif, tetapi juga membutuhkan analisis terhadap risiko dan ketidakpastian. Ketidakpastian dalam dunia bisnis mencakup berbagai aspek, seperti ketidakpastian ekonomi, regulasi, hingga perubahan preferensi pelanggan. Oleh karena itu, setiap keputusan yang diambil memiliki konsekuensi penting terhadap kelangsungan bisnis, baik dalam jangka pendek maupun panjang.

Proses pengambilan keputusan merupakan aspek kritis yang menentukan arah dan tujuan perusahaan. Menurut (Muktamar et al., 2024), proses ini melibatkan evaluasi terhadap berbagai faktor internal maupun eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan bisnis. Di dalam kondisi ketidakpastian, keputusan yang diambil dapat memberikan keunggulan kompetitif atau justru menimbulkan kerugian. Memahami dan mengelola ketidakpastian menjadi penting agar keputusan yang diambil memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Setiap perusahaan menerapkan strategi yang berbeda dalam proses pengambilan keputusan. Perbedaan ini terjadi karena setiap bisnis memiliki sumber daya, tujuan, serta lingkungan yang berbeda-beda. Strategi dalam pengambilan keputusan bisa bersifat proaktif, yaitu mengantisipasi perubahan pasar, atau reaktif, yakni merespons perubahan yang terjadi. Dengan menerapkan strategi yang tepat, perusahaan diharapkan dapat mempertahankan posisinya dan meraih peluang yang ada, meskipun di tengah kondisi yang sulit diprediksi.

Namun, perbedaan strategi ini juga dapat memperkeruh ketidakpastian dalam persaingan bisnis, karena setiap langkah yang diambil oleh satu perusahaan akan direspons oleh pesaingnya. Persaingan bisnis muncul ketika berbagai perusahaan berusaha merebut pangsa pasar yang sama, sehingga setiap keputusan dapat berdampak langsung pada keberhasilan atau kegagalan. Persaingan yang ketat akan memicu perusahaan untuk terus berinovasi, namun di sisi lain juga meningkatkan risiko dan ketidakpastian, terutama ketika sumber daya yang tersedia terbatas.

Diperlukan strategi pengambilan keputusan dan pendekatan yang efektif dalam menghadapi ketidakpastian persaingan bisnis. Menurut (Maskhulin et al., 2024), pendekatan yang tepat dapat membantu perusahaan mengelola risiko dan membuat keputusan yang optimal dalam kondisi ketidakpastian. Pendekatan ini bisa melibatkan penggunaan data dan analisis yang mendalam, penerapan metode risiko, serta pemahaman terhadap perilaku pasar. Dengan demikian, perusahaan diharapkan dapat merespons perubahan dengan tepat dan mempertahankan daya saingnya.

Selain strategi, penting pula bagi perusahaan untuk mempertimbangkan pendekatan dalam menghadapi ketidakpastian, termasuk melalui manajemen risiko dan perencanaan kontinjensi. Kemampuan untuk mengantisipasi perubahan memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih fleksibel dan adaptif. Pendekatan ini memfasilitasi perusahaan dalam merespons kejutan yang muncul, sehingga mereka tetap tangguh dan mampu bertahan dalam jangka panjang.

Penelitian ini berfokus pada strategi dan pendekatan yang digunakan oleh perusahaan dalam pengambilan keputusan di bawah kondisi ketidakpastian. Dengan memahami dinamika persaingan bisnis dan ketidakpastian yang dihadapi, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai pentingnya strategi adaptif dalam pengambilan

keputusan. Latar belakang ini juga menyoroti perlunya pemahaman yang lebih mendalam terhadap berbagai pendekatan yang efektif, sehingga perusahaan dapat menghadapi persaingan dan risiko yang ada dengan lebih baik.

## 1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana strategi dan pendekatan yang efektif dalam pengambilan keputusan di bawah kondisi ketidakpastian persaingan bisnis

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi strategi serta pendekatan yang efektif dalam pengambilan keputusan di tengah kondisi ketidakpastian persaingan bisnis

### 1.1 Manfaat Penelitian

1. Kontribusi Teoretis: Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pemahaman mengenai pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian, serta memberikan dasar teori yang kuat terkait strategi dan pendekatan yang digunakan dalam konteks persaingan bisnis.
2. Panduan Praktis untuk Perusahaan: Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi praktisi bisnis dalam merumuskan strategi pengambilan keputusan yang lebih efektif, terutama dalam situasi ketidakpastian yang umum terjadi di dunia bisnis saat ini.
3. Peningkatan Daya Saing: Dengan mengidentifikasi strategi dan pendekatan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya dan keberlanjutan operasional, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi pada pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.
4. Fasilitasi Inovasi: Dengan memahami dinamika pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian, perusahaan dapat lebih terbuka terhadap inovasi dan adaptasi, yang diperlukan untuk tetap relevan di pasar yang kompetitif.
5. Peningkatan Kualitas Keputusan: Penelitian ini juga berpotensi meningkatkan kualitas keputusan yang diambil oleh manajer dan pemimpin bisnis, dengan memberikan alat dan pendekatan analitis yang lebih baik dalam menghadapi ketidakpastian.
6. Referensi untuk Penelitian Selanjutnya: Temuan dari penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut dalam bidang pengambilan keputusan dan manajemen bisnis, yang mungkin dapat memperdalam analisis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keputusan di masa depan.

## 2. LANDASAN TEORI

### A. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih di antara beberapa alternatif untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut (Mohune & Tola, 2019), pengambilan keputusan terdiri dari tiga tahap, yaitu pemahaman masalah, pengembangan alternatif, dan pemilihan alternatif terbaik. Dalam setiap tahap, penting bagi manajer untuk menganalisis situasi secara mendalam guna mengidentifikasi solusi yang paling tepat untuk tantangan yang dihadapi.

Proses ini sangat penting bagi perusahaan, terutama dalam kondisi ketidakpastian yang mengharuskan manajer untuk mempertimbangkan berbagai faktor sebelum mengambil keputusan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, keputusan yang diambil dapat mempengaruhi keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan, sehingga langkah dalam proses pengambilan keputusan menjadi krusial bagi para pemimpin bisnis.

### B. Ketidak Pastian dalam Persaingan Bisnis

Ketidakpastian dalam persaingan bisnis dapat muncul dari berbagai sumber, termasuk perubahan ekonomi, perubahan kebijakan pemerintah, dan perkembangan teknologi. Menurut (Animah, 2021), ketidakpastian adalah situasi di mana hasil dari suatu keputusan tidak dapat diprediksi dengan tepat. Dalam konteks bisnis, ketidakpastian ini

sering kali mengarah pada tantangan dalam merencanakan strategi jangka panjang dan dapat mengganggu operasi sehari-hari perusahaan.

Akibatnya, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang adaptif dalam pengambilan keputusan untuk menghadapi ketidakpastian tersebut. Pendekatan ini mencakup fleksibilitas dalam merespons perubahan yang cepat dan kemampuan untuk berinovasi agar tetap relevan di pasar. Dengan demikian, pengambilan keputusan yang efektif menjadi krusial untuk membantu perusahaan bertahan dan bersaing dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

### C. Strategi Pengambilan Keputusan

Strategi pengambilan keputusan mencakup berbagai cara yang digunakan perusahaan untuk memilih alternatif terbaik di antara berbagai pilihan yang ada. Menurut (Dewi et al., 2023), strategi ini dapat dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu strategi deliberatif (proaktif) dan strategi emergent (reaktif). Strategi deliberatif melibatkan perencanaan yang sistematis, di mana perusahaan secara aktif merumuskan rencana berdasarkan analisis mendalam terhadap situasi dan alternatif yang tersedia. Pendekatan ini cenderung lebih terstruktur dan berfokus pada tujuan jangka panjang.

Di sisi lain, strategi emergent lebih bersifat adaptif dan responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk bereaksi dengan cepat terhadap perubahan kondisi pasar dan situasi yang tidak terduga. Dengan mengadopsi strategi emergent, perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang muncul secara spontan dan mengatasi tantangan dengan cara yang lebih fleksibel. Oleh karena itu, kombinasi antara kedua strategi ini dapat menjadi kunci dalam pengambilan keputusan yang efektif dalam konteks bisnis yang dinamis.

### D. Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan

Terdapat beberapa pendekatan dalam pengambilan keputusan yang dapat diterapkan oleh perusahaan, yaitu pendekatan rasional, intuitif, dan heuristik. Pendekatan rasional melibatkan analisis mendalam serta pertimbangan yang cermat terhadap setiap alternatif yang ada. Pendekatan ini mengharuskan pengambil keputusan untuk mengumpulkan data yang relevan dan mengevaluasi semua pilihan secara sistematis sebelum membuat keputusan. Dengan demikian, keputusan yang diambil cenderung lebih objektif dan berdasarkan fakta yang kuat.

Sementara itu, pendekatan intuitif mengandalkan pengalaman dan insting individu dalam mengambil keputusan. Pendekatan ini sering digunakan ketika informasi yang tersedia terbatas atau waktu untuk pengambilan keputusan sangat singkat. Di sisi lain, menurut (Salsabila et al., 2024), pendekatan heuristik menggunakan aturan praktis yang sederhana untuk mempercepat proses pengambilan keputusan dalam situasi yang kompleks. Meskipun pendekatan heuristik dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan, penting untuk menyadari bahwa hal ini juga bisa meningkatkan risiko kesalahan jika tidak diterapkan dengan hati-hati.

### E. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan yang efektif merupakan elemen kunci dalam manajemen bisnis yang sukses. Menurut Mintzberg, proses ini terdiri dari beberapa tahap yang saling terkait, yang membantu perusahaan dalam menemukan solusi yang tepat untuk masalah yang dihadapi. Berikut adalah tahapan-tahapan tersebut yang dapat membantu perusahaan dalam membuat keputusan yang lebih baik.

1. Mengidentifikasi Masalah: Pada tahap ini, perusahaan harus menentukan masalah utama yang perlu diatasi. Identifikasi yang jelas akan membantu dalam menemukan solusi yang tepat.
2. Menganalisis Alternatif: Setelah masalah teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi dan merumuskan berbagai alternatif solusi yang mungkin. Proses ini melibatkan pengumpulan informasi dan ide-ide yang relevan.

3. Mengevaluasi Pilihan: Pada tahap ini, perusahaan membandingkan alternatif yang ada dengan mempertimbangkan keuntungan dan kerugian masing-masing. Evaluasi yang cermat akan membantu dalam menentukan opsi yang paling sesuai.
4. Memilih Alternatif Terbaik: Setelah evaluasi, perusahaan harus memilih alternatif yang dianggap paling efektif dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Keputusan ini harus didasarkan pada analisis yang komprehensif.
5. Mengimplementasikan Keputusan: Setelah alternatif terbaik dipilih, keputusan tersebut perlu diterapkan ke dalam tindakan nyata. Implementasi yang baik sangat penting untuk keberhasilan keputusan yang diambil.
6. Mengevaluasi Hasil: Tahap terakhir adalah menilai hasil dari keputusan tersebut untuk memastikan efektivitas dan dampaknya. Evaluasi ini memberikan umpan balik yang berguna untuk pengambilan keputusan di masa depan.

### 3. METODOLOGI

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur, yang bertujuan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi dari berbagai sumber tertulis terkait pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian dalam persaingan bisnis. Menurut (Helaluddin, 2019), studi literatur adalah langkah awal yang penting dalam penelitian, karena membantu peneliti memahami konteks dan perkembangan teori yang relevan. Dengan pendekatan ini, penelitian ini akan membahas berbagai teori, konsep, dan temuan yang telah ada sebelumnya. Kajian literatur dapat memberikan landasan yang kuat untuk penelitian baru. Selain itu, metode ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi celah dalam penelitian yang ada, yang dapat menjadi fokus untuk studi selanjutnya.

#### B. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari berbagai literatur yang mencakup jurnal ilmiah, buku, artikel, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik pengambilan keputusan dan strategi bisnis. Menurut (Yam, 2024), kajian literatur yang komprehensif dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang topik yang sedang diteliti. Proses pencarian data dilakukan melalui basis data akademis seperti Google Scholar, JSTOR, dan database universitas lainnya. Dalam proses ini, peneliti akan mengidentifikasi dan mengumpulkan informasi yang berkualitas dari sumber-sumber yang kredibel. Dengan menggunakan berbagai sumber, penelitian ini bertujuan untuk memperkuat analisis dan diskusi mengenai strategi pengambilan keputusan di tengah ketidakpastian.

#### C. Prosedur Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis untuk memastikan bahwa literatur yang digunakan relevan dan mendukung tujuan penelitian. Tahapan ini mencakup identifikasi kata kunci, pencarian literatur sesuai kriteria tertentu, serta pengorganisasian sumber data yang relevan. Berikut adalah tahapan-tahapan dalam prosedur pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini.

- A. Mengidentifikasi kata kunci yang relevan dengan topik penelitian: Tahap ini bertujuan untuk menentukan kata kunci yang mencerminkan fokus penelitian, seperti "pengambilan keputusan" atau "ketidakpastian bisnis." Kata kunci ini akan membantu pencarian literatur yang relevan dan dapat diperluas dengan sinonim atau istilah terkait agar cakupannya lebih luas.
- B. Mencari dan mengumpulkan literatur yang sesuai berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, seperti relevansi, kualitas, dan tahun publikasi: Pencarian literatur dilakukan melalui basis data seperti Google Scholar dan JSTOR. Kriteria relevansi, kualitas, serta tahun publikasi digunakan untuk memastikan bahwa sumber yang diambil berkualitas dan mendukung topik penelitian.
- C. Mengorganisir dan menyimpan sumber-sumber yang relevan untuk analisis lebih lanjut: Literatur yang terkumpul disusun secara sistematis, baik dalam bentuk digital maupun

fisik, dan dikelompokkan berdasarkan tema atau subtopik untuk memudahkan proses analisis dan pengambilan referensi saat penelitian berlangsung.

#### D. Teknik Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan akan dianalisis secara kualitatif melalui penyusunan ringkasan, tema, dan pola yang muncul dari literatur yang ada. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi konsep utama, hubungan antarteori, serta tren yang mendukung pemahaman lebih dalam mengenai strategi pengambilan keputusan. Dari hasil analisis, diharapkan muncul panduan dan pendekatan yang efektif untuk menghadapi ketidakpastian dalam persaingan bisnis. Proses ini juga akan mengevaluasi relevansi teori dan temuan sebelumnya, sehingga dapat menjadi landasan bagi kesimpulan penelitian ini.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Identifikasi Tantangan dalam Pengambilan Keputusan di Bawah Ketidakpastian

Tantangan dalam dunia bisnis modern semakin menantang perusahaan untuk mengambil keputusan yang tepat dan berkelanjutan di tengah perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi. Dalam konteks ini, identifikasi tantangan dalam mengambil keputusan perlu diketahui untuk menciptakan strategi adaptif yang mampu merespons dinamika pasar, perubahan regulasi, dan perkembangan teknologi. Berdasarkan hasil studi literatur, berikut ini adalah poin-poin utama yang terkait dengan tantangan dan strategi dalam pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian.

##### a) Tantangan dari Dinamika Pasar

Dinamika pasar yang terus berubah membuat perusahaan sulit memprediksi preferensi konsumen atau langkah kompetitor. Perusahaan harus siap beradaptasi agar dapat mengikuti tren yang berkembang dengan cepat. Menurut (Rochmawati & Sucitra, 2024), perubahan pasar yang cepat dapat menciptakan peluang sekaligus ancaman bagi perusahaan.

##### b) Pengaruh Regulasi yang Berubah-ubah

Perubahan regulasi sering kali menjadi tantangan besar bagi perusahaan, terutama dalam industri yang diatur ketat seperti perbankan, kesehatan, atau energi. Menurut (Njatrijani, 2019), perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan regulasi berisiko terkena sanksi atau bahkan kehilangan keunggulan kompetitif. Perusahaan yang berhasil adalah yang mampu menyesuaikan strategi mereka dengan cepat terhadap perubahan kebijakan, sehingga tetap patuh sekaligus kompetitif.

##### c) Kemajuan Teknologi yang Cepat

Teknologi memberikan peluang baru, tetapi juga menghadirkan ancaman yang perlu diantisipasi. Menurut (Maulina, 2023), perusahaan harus mampu berinovasi dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan menghadapi kompetisi global. Namun, mereka juga perlu menilai risiko teknologi baru yang mungkin belum terbukti dalam jangka panjang. Teknologi yang diadopsi dengan tepat akan memberikan keuntungan kompetitif, tetapi keputusan tersebut harus didasarkan pada analisis yang cermat dan kesiapan perusahaan dalam beradaptasi.

##### d) Tekanan Kompetitif yang Meningkat

Menurut (Apriyanti, 2020), persaingan bisnis yang semakin ketat, baik dari pemain lama maupun baru, mendorong perusahaan untuk terus memperbarui strategi dan berinovasi. Kompetisi yang intens dapat menyebabkan perusahaan mengabaikan aspek penting dalam pengambilan keputusan yang bijak, terutama jika keputusan tersebut diambil secara tergesa-gesa.

e) **Faktor Ekonomi yang Tidak Stabil**

Menurut (Hisam, 2024), kondisi ekonomi global yang fluktuatif, seperti perubahan suku bunga, inflasi, atau nilai tukar mata uang, memengaruhi kemampuan perusahaan dalam merencanakan keputusan finansial jangka panjang. Ketidakstabilan ekonomi ini menciptakan tekanan tambahan dalam menjaga keberlanjutan bisnis di tengah ketidakpastian.

2. **Strategi Pengambilan Keputusan**

Ketidakpastian dalam dunia bisnis mengharuskan perusahaan untuk mengembangkan strategi pengambilan keputusan yang efektif agar dapat bertahan dan berkembang di tengah perubahan yang cepat. Dalam situasi di mana banyak variabel yang sulit diprediksi, perusahaan perlu menggunakan pendekatan yang adaptif dan komprehensif untuk meminimalkan risiko dan memaksimalkan peluang. Berdasarkan kajian literatur, terdapat beberapa strategi utama yang sering diterapkan dalam pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian, yaitu:

a. **Pendekatan Berbasis Data (Data-Driven Decision Making)**

Mengandalkan data yang relevan dan terkini memungkinkan perusahaan membuat keputusan yang lebih objektif dan terukur. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat menganalisis tren pasar, pola perilaku konsumen, dan berbagai indikator lainnya untuk mengurangi ketidakpastian. Menurut (Imanda et al., 2024), data-driven decision making membantu perusahaan memahami risiko dengan lebih baik dan memperkirakan hasil yang lebih akurat dibandingkan pendekatan berbasis intuisi semata.

b. **Analisis Skenario (Scenario Analysis)**

Analisis skenario adalah teknik yang digunakan untuk memproyeksikan berbagai kemungkinan di masa depan dan bagaimana respons perusahaan terhadap setiap skenario tersebut. Menurut (Ibu & Gunarta, 2022), pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menyiapkan rencana kontingensi yang dapat digunakan jika kondisi tertentu terwujud. Misalnya, dalam menghadapi fluktuasi ekonomi, perusahaan dapat membuat skenario untuk pertumbuhan, penurunan, atau stabilitas, sehingga lebih siap menghadapi kondisi yang terjadi.

c. **Evaluasi Risiko (Risk Assessment)**

Evaluasi risiko melibatkan identifikasi, analisis, dan penilaian potensi risiko yang mungkin memengaruhi bisnis. Menurut (Lisnawati et al., 2023), perusahaan harus menilai dampak dan kemungkinan risiko serta menentukan strategi mitigasi yang tepat. Dengan demikian, evaluasi risiko memberikan landasan bagi perusahaan untuk menghindari atau meminimalkan kerugian potensial akibat ketidakpastian.

3. **Pendekatan yang Paling Relevan Berdasarkan Literatur**

Dalam menghadapi ketidakpastian, perusahaan sering kali menggunakan pendekatan yang menggabungkan aspek rasional dan intuitif. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan analisis yang terstruktur sambil tetap mempertimbangkan aspek-aspek pengalaman yang tidak selalu dapat diukur secara kuantitatif. Berdasarkan literatur, berikut ini adalah penjelasan lebih rinci mengenai kedua pendekatan tersebut dan relevansinya dalam pengambilan keputusan bisnis.

a) **Pendekatan Rasional**

Pendekatan rasional melibatkan proses analisis sistematis, di mana keputusan didasarkan pada data yang tersedia, riset yang mendalam, dan evaluasi yang terukur. Pendekatan ini memberikan struktur yang jelas dalam pengambilan keputusan, membantu perusahaan meminimalkan risiko dan membuat keputusan yang terukur. Menurut (Muktamar & Ramadani, 2023), pendekatan rasional cocok digunakan dalam situasi yang memungkinkan pengumpulan data yang memadai, sehingga keputusan dapat dibuat secara objektif berdasarkan informasi yang kuat.

## b) Pendekatan Intuitif

Pendekatan intuitif, di sisi lain, memanfaatkan pengalaman dan insting pengambil keputusan, yang sangat penting ketika informasi yang tersedia terbatas atau ketika keputusan harus diambil dengan cepat. Pendekatan ini bergantung pada pengalaman terdahulu dan pengetahuan kontekstual yang sering kali sulit dijelaskan dengan data kuantitatif. (Gani et al., 2020) menyebutkan bahwa pendekatan ini relevan dalam situasi di mana ketidakpastian tinggi dan waktu untuk mengumpulkan informasi terbatas, sehingga insting dan pengalaman menjadi kunci utama dalam menentukan keputusan yang paling tepat.

## c) Kombinasi Pendekatan Rasional dan Intuitif

Menurut (Gani et al., 2020), kombinasi antara pendekatan rasional dan intuitif dapat menghasilkan keputusan yang lebih matang dan responsif terhadap situasi yang berubah-ubah. Dalam praktiknya, perusahaan sering kali menggabungkan kedua pendekatan ini untuk mendapatkan hasil yang optimal. Pendekatan rasional memberikan dasar yang kuat dan berbasis data, sementara pendekatan intuitif memungkinkan fleksibilitas dan respons cepat terhadap perubahan yang tidak terduga.

## B. Pembahasan

Pada bagian ini, hasil penelitian yang telah ditemukan akan dianalisis dan dikaitkan dengan teori yang relevan untuk memberikan pemahaman mendalam tentang tantangan serta efektivitas strategi dalam pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian.

### 1. Analisis Tantangan dalam Pengambilan Keputusan di Bawah Ketidakpastian

Ketidakpastian yang dihadapi perusahaan mencerminkan perlunya fleksibilitas dalam strategi bisnis agar mampu beradaptasi dengan perubahan yang tidak terduga. Menurut (Agung & Hendra, 2023), perusahaan yang menghadapi ketidakpastian tinggi harus mengembangkan inovasi dan strategi adaptif yang cepat merespons perubahan lingkungan bisnis. Ketidakpastian sering kali muncul dari faktor eksternal, seperti perkembangan teknologi dan perubahan kebijakan, sehingga perusahaan harus dapat mengantisipasi potensi tantangan yang mungkin muncul.

Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan dapat mempersiapkan strategi berorientasi ketahanan. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan stabilitas dalam situasi yang berubah-ubah, dengan cara memperkuat struktur dan prosedur yang memungkinkan adaptasi cepat. Dengan demikian, antisipasi melalui strategi yang berfokus pada ketahanan memberikan perusahaan peluang lebih besar untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan dalam jangka panjang, bahkan dalam kondisi yang penuh ketidakpastian.

### 2. Efektivitas Strategi dalam Menghadapi Ketidakpastian

Pendekatan berbasis data menjadi salah satu metode yang efektif dalam pengambilan keputusan ketika informasi tersedia dalam jumlah besar. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan analisis mendalam dan membuat keputusan yang terukur. Hal ini sejalan dengan pendapat (Sulistyawati, 2024), yang menyatakan bahwa penggunaan data dalam pengambilan keputusan dapat membantu perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan adanya data yang akurat, perusahaan dapat membuat strategi yang lebih presisi, terutama dalam merespons perubahan pasar yang cepat.

Meskipun pendekatan berbasis data sangat membantu, ketidakpastian yang tidak sepenuhnya dapat diprediksi tetap memerlukan peran penting dari pendekatan intuitif. Dalam situasi tertentu, seperti perubahan mendadak di pasar, keputusan intuitif dapat memberikan respons yang lebih cepat. Oleh karena itu, efektivitas strategi dalam menghadapi ketidakpastian sering kali tercapai melalui kombinasi antara pendekatan

berbasis data dan intuisi. Kombinasi ini memberikan keseimbangan antara analisis yang terstruktur dan fleksibilitas respons.

### 3. Relevansi Pendekatan Rasional dan Intuitif

Pendekatan rasional memberikan dasar yang sistematis dan terstruktur dalam pengambilan keputusan, dengan berfokus pada analisis data dan pemahaman yang mendalam terhadap situasi. Dalam ketidakpastian, pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk merumuskan strategi yang logis dan berdasarkan informasi yang ada. Namun, saat ketidakpastian tinggi dan informasi terbatas, pendekatan rasional mungkin tidak cukup untuk merespons kebutuhan yang mendesak, dan inilah peran penting dari pendekatan intuitif.

Pendekatan intuitif membantu perusahaan untuk merespons dengan cepat dalam situasi yang tidak dapat sepenuhnya dianalisis secara rasional. Keputusan intuitif sering kali didasarkan pada pengalaman serta penilaian yang cepat, yang dapat memberikan hasil yang efektif dalam kondisi mendesak. Dengan memadukan pendekatan rasional dan intuitif, perusahaan dapat mencapai keseimbangan antara analisis terstruktur dan kecepatan adaptasi, sehingga lebih siap dalam menghadapi tantangan di bawah ketidakpastian.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian merupakan tantangan signifikan yang dihadapi perusahaan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Ketidakpastian ini disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk perubahan pasar, regulasi, kemajuan teknologi, dan tekanan kompetitif. Untuk mengatasi tantangan tersebut, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang adaptif dan fleksibel, serta memadukan pendekatan berbasis data dengan intuisi dalam pengambilan keputusan. Kombinasi ini memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih responsif dan efektif terhadap perubahan yang terjadi.

Selain itu, penilaian risiko yang komprehensif sangat penting untuk memitigasi potensi ancaman yang dapat muncul dalam situasi ketidakpastian. Dengan mengidentifikasi risiko dan merumuskan strategi mitigasi yang tepat, perusahaan akan lebih siap menghadapi tantangan dan menjaga keberlanjutan operasionalnya. Oleh karena itu, pendekatan yang holistik dan proaktif dalam pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian menjadi kunci bagi perusahaan untuk tetap bersaing di pasar yang semakin kompetitif.

### 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, berikut adalah beberapa saran untuk perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan:

#### A. Pengembangan Sistem Informasi yang Efektif

Perusahaan sebaiknya menginvestasikan sumber daya dalam pengembangan sistem informasi yang mampu menyediakan data yang akurat dan relevan. Data yang baik akan menjadi dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dan terukur.

#### B. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Untuk meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan, perusahaan perlu memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan kepada karyawan. Hal ini akan membantu karyawan dalam mengasah kemampuan analitis dan intuitif mereka, sehingga mampu merespons situasi ketidakpastian dengan lebih efektif.

#### C. Penerapan Praktik Manajemen Risiko

Perusahaan harus mengimplementasikan praktik manajemen risiko yang komprehensif. Dengan memahami dan memitigasi risiko yang ada, perusahaan akan lebih siap untuk menghadapi tantangan dan mengurangi dampak negatif yang mungkin timbul.

## D. Inovasi Berkelanjutan

Terakhir, perusahaan disarankan untuk terus melakukan inovasi dalam produk, layanan, dan proses bisnis. Inovasi yang berkelanjutan tidak hanya akan meningkatkan daya saing tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi di pasar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, M., & Hendra, H. (2023). Inovasi Produk Dalam Konteks Pemasaran Internasional: Strategi Dan Implementasi. *Jurnal Minfo Polgan*, Vol. 12(No. 2), 2523–2528. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13306>
- Animah, A. (2021). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial. *Akbis: Media Riset Akuntansi dan Bisnis*, 5(2), 155. <https://doi.org/10.35308/akbis.v5i2.3998>
- Apriyanti, M. E. (2020). Percaya Diri Dan Berpikir Strategis Untuk Menghadapi Ketatnya Persaingan Bisnis. *Jurnal USAHA*, 1(2), 26–40. <https://doi.org/10.30998/juuk.v1i2.482>
- Dewi, A. A. K., Samsudin, A., Hidayat, R., Sari, D., Destrina, I., Cornelia, M., Netanya, S. A., & Abir S, S. (2023). Pengaruh Analisis SWOT terhadap Pengambilan Keputusan pada Usaha Laundry di Kalijudan Surabaya. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(5), 1263–1274. <https://doi.org/10.47467/elmal.v4i5.2754>
- Gani, A. N., Rofi'i, M., & Maksum, I. (2020). Efek sistem pemrosesan informasi rasional dan intuitif pada pengambilan keputusan kewirausahaan: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 15(3), 149–161. <https://doi.org/10.21067/jem.v15i3.4538>
- Helaluddin, H. W. (2019). *Analisis Data Kualitatif, Sebuah Tinjauan Teori & Praktik*.
- Hisam, M. (2024). Dampak Kebijakan Moneter Global Terhadap Investasi Strategis Perusahaan Multinasional. *INVESTI: Jurnal Investasi Islam*, 5(1), 576–586. <https://doi.org/10.32806/ivi.v5i1.188>
- Ibu, L. D., & Gunarta, I. K. (2022). Analisis Pengambilan Keputusan Investasi Infrastruktur Rantai Pasok PT X dengan Skenario Sewa atau Bangun. *Jurnal Teknik ITS*, 11(3), F124–F129. <https://doi.org/10.12962/j23373539.v11i3.97609>
- Ikhsan, M., Siregar, M. R., Akbar, N., Setyawan, B., Andarini, S., & Kusumasari, I. R. (2024). Peran Teknologi dalam Perencanaan dan Pengembangan Bisnis: Peluang dan Tantangan. *Economics And Business Management Journal (EBMJ)*, 3(1).
- Imanda, R. A., Suroso, S., Fauzi, A., Simanjuntak, H. F., Azizah, Z., Destianty, A., Mutmainnah, A. Z., & Shaffa, G. Z. Z. (2024). Pengaruh Data Warehouse Terhadap Pengambilan Keputusan. *Portofolio: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1).
- Lisnawati, T., Hussaen, S., Nuridah, S., Pramanik, N. D., Warella, S. Y., & Bahtiar, M. Y. (2023). Manajemen Risiko dalam Bisnis E-commerce: Mengidentifikasi, Mengukur, dan Mengelola Risiko-risiko yang Terkait. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2).
- Maskhulin, P. I. A., Setyawan, W. P., Andarini, D. S., & Kusumasari, I. R. (2024). Memahami dan Mengelola Risiko Bisnis Dalam Perencanaan dan Pengembangan Bisnis. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(4).
- Maulina, L. (2023). Revitalisasi Industri Perhotelan Dengan Inovasi Teknologi: Meningkatkan Keunggulan Bersaing dan Pengalaman Pelanggan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 504–519. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2962>
- Mohune, P., & Tola, B. (2019). Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pencapaian Visi dan Misi Pendidikan. *Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(1).
- Muktamar, A., & Marina, B. F. (2023). Kunci Keberhasilan Proses Pengambilan Keputusan. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 1(1).
- Muktamar, A., & Ramadani, T. F. (2023). Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 1(2).
- Muktamar, A., Safitri, T., Nirwana, I., & Nurdin, N. (2024). Proses Pengambilan Keputusan dalam Manajemen. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 2(3).

- Njatrijani, R. (2019). Perkembangan Regulasi Dan Pengawasan Financial Technology di Indonesia. *Diponegoro Private Law Review*, 4(1).
- Rochmawati, T., & Sucitra, L. (2024). Dinamika Pasar dan Dampaknya Terhadap Kegagalan Usaha UMKM: Studi Kasus Pasir Pangaraian. *Jurnal Bina Wara*, Vol. 2(No. 1).
- Salsabila, T. H., Indrawati, T. M., & Fitrie, R. A. (2024). Meningkatkan Efisiensi Pengambilan Keputusan Publik melalui Kecerdasan Buatan. *Journal of Internet and Software Engineering*, 1(2), 21. <https://doi.org/10.47134/pjise.v1i2.2401>
- Sulistyawati, U. S. (2024). Decoding Big Data: Mengubah Data Menjadi Keunggulan Kompetitif dalam Pengambilan Keputusan Bisnis. *Jurnal Manajemen dan Teknologi*, 1(2).
- Yam, J. H. (2024). Kajian Penelitian: Tinjauan Literatur Sebagai Metode Penelitian. *Jurnal Empire*, 4(1).